

1.

Dünyada kadrlar necə seçilir?

Dövlətin müxtəlif sferalarda fəaliyyətinin uğuru dövlət işçilərinin yerinə yetirdikləri vəzifələrin keyfiyyətindən asılıdır. Azərbaycan kimi gənc dövlətlər üçün kadr siyasəti gündəmdə duran öncül məsələlərdəndir. Təmelli oturmuş dövlətlərdə bu problem bir növ sistem halına salınıb. Onillərdir ki, sistemlər “konveyer” üsulu ilə kadrlar “istehsal” edir və dövlətin fəaliyyətindən irəli gələn ehtiyacını ödəyir. Yeni təşəkkül tapan və formalaşmaqda olan dövlətlərdə isə bu prosesə sıfırdan start verilməlidir.

Məlumdur ki, vətəndaşın kadr olması yolunda keçdiyi ilk mərhələ təhsildir. Daha doğrusu, təhsilin keyfiyyəti.

Azərbaycan tarixində bir neçə belə nümunə var ki, dövlət idarəetmə aparatının savadlı kadrlarla təminatı məqsədilə vətəndaşların yüksək səviyyəli təhsili naminə bir sıra qeyri-ənənəvi addımlara müraciət edilib. Məsələn, Azərbaycan Demokratik Respublikası dövründə hökumət gənclərin xarici dövlətlərin aparıcı ali məktəblərində təhsilinin təşkili üçün mühüm addımlar atıb. Bu ənənənin davamı olaraq sovet illərində ümummillə lider Heydər Əliyevin təşəbbüsü ilə milli kadr ehtiyatının zənginləşdirilməsi məqsədilə gənclərin ittifaqın aparıcı təhsil ocaqlarına ezam edilməsi praktikasından geniş istifadə olunub ki, müstəqillik qazandıqdan sonra vaxtilə görülmüş bu tədbirin misilsiz əhəmiyyətini dövlət idarəçiliyinin fərqli sferalarında hər birimiz

hiss etmişik.

Hazırda hər bir Azərbaycan vətəndaşı yüksək səviyyəli təhsil almaq hüququna malikdir. İstər ölkə daxilində, istər xaricdə. Dövlət xaricdə təhsil alıb ölkəyə qayıtmış gənclərin işlə təminatı prosesini tənzimləyərək bu istiqamətdə ardıcıl tədbirlər həyata keçirir. Eyni zamanda, kadr ehtiyatının zənginləşdirilməsi və təkmilləşdirilməsi istiqamətində də Azərbaycan tarixində ilk olan addımlar atılır. Bu nöqtədən nəzərdən Azərbaycan Prezidenti İlham Əliyevin “Yüksəliş” müsabiqəsinin təsis edilməsi haqqında imzaladığı sərəncamını xüsusi qeyd etmək lazımdır.

Qloballaşan dünyanın əmək bazasında yaxın bir neçə ildə inqilabi hadisələr baş verəcək. Müasir texnologiya-

lar, əsasən də süni intellektin idarəetmənin ən müxtəlif sahələrinə tətbiqi əmək münasibətlərində köklü dəyişikliklərə səbəb olacaq. Müxtəlif araşdırmaların ümumiləşdirilmiş nəticələrinə əsasən, yaxın 10-12 il ərzində ABŞ-da hazırda mövcud olan peşələrin tən yarısı aktuallığını itirəcək. Bu sahələrdə insanları süni intellekt əvəzləyəcək. Qərbin böyük korporasiyaları bildirirlər ki, yaxın 2-3 ildə daxilindəki bir sıra funksiyaların icrasını insandan alıb robotlara təhvil verəcəklər. Belə bir mürəkkəb və dəyişkən realıqda gələcəyin peşələri və onları icra edəcək kadrlara dair siyasət o qədər dəqiqliklə işlənməlidir ki, Azərbaycan qabaqcıl dünyanın aparıcı trendlərindən geridə qalmasın.

Dünyada kadrlar necə seçilir?



← Əvvəli səh.1

Rüstəm QARAXANLI

Məhz buna görə də, yaxın gələcəkdə “Yüksəliş” müsabiqəsi bir növ tarixi missiyanı öz üzərinə götürmüş olacaq.

Dünya təcrübəsinin öyrənilməsi və qabaqcıl yanaşmaların Azərbaycanda tətbiqi baxımından kadr siyasəti vətəndaşların dövlət xidmətinə götürülməsi və sonradan daimi təkmilləşdirmə ilə təmin edilməsi sahəsində mühüm əhəmiyyətə malikdir. Dövlət xidməti hər bir dövlətin fəaliyyətinin təmin olunması prosesinin əsasıdır. Bu prosesdə dövlət xidmətinin fəaliyyətinin effektivliyi və dövlət əməkdaşlarının işinin məhsuldarlığı mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Kadrlarla işi, beynəlxalq təcrübəni (Böyük Britaniya, Fransa, Almaniya, ABŞ, Yaponiya və s.) öyrəndikcə görünür ki, dövlət xidməti sahəsində işlə təminatın müsabiqə yolu daha populyardır və belə demək mümkündürsə, əsas növlərdən biridir. Beynəlxalq təcrübənin yaxından öyrənilməsi Azərbaycan kimi gənc müstəqil dövlətlər üçün olduqca vacibdir.

BÖYÜK BRİTANIYADA dövlət xidməti sahəsində çalışmaq istəyən vətəndaşlar müvafiq qurumlara ərizə ilə müraciət edirlər. Növbəti mərhələdə onları şifahi müsahibə gözləyir. Ardınca isə vətəndaşın təqdim etdiyi sənədlərin öyrənilməsi mərhələsinə qədəm qoyulur. Bütün bunlardan sonra isə onun müsabiqədə iştirakına ya icazə verilir, ya da bu və ya digər səbəblərdən istəyi təmin olunmur.

Böyük Britaniyada dövlət xidmətçilərinin professional fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün onların xidməti fəaliyyətlərinə dair bir sıra göstəricilərinin təhlili həyata keçirilir. Hazırda Britaniyada qiymətləndirmə sistemi özündə 10 kriteriyanı ehtiva edir:

- Təhsil;
- Şəxsiyyət və xarakter;
- Mühakimə qabiliyyəti;
- Məsuliyyət;
- Təşəbbüskarlıq;
- Dəqiqlik;
- İlgüzarlıq və takt;
- Rəhbərlik bacarığı;
- Xidmətdə davranış;
- Çalışqanlıq.

Bu kriteriyaların hər biri öz

növbəsində üç səviyyəyə bölünür:

- Ortadan aşağı;
- Orta;
- Ortadan yuxarı.

Bu qiymətləndirmə sistemi əsasında dövlət işçisi xidmətdə yüksəlməyə nail ola və ya əksinə – olmaya bilər. İkinci halda səbəblərə dair səhih hesabat tələb olunur.

ALMANİYADA dövlət işçilərinin fəaliyyətini rəqləmləşdirən başlıca normativ-hüquqi akt “Məmurlar haqqında” Qanundur. Dövlət xidmətinə qəbul zamanı vətəndaşlardan bir sıra kriteriyalara əməl etmələri tələb olunur. Daha doğrusu, bu kriteriyalara uyğunluq olduqca vacibdir. Söhbət aşağıdakılardan gedir:

- Stressə davamlılıq;
- Xidməti fəaliyyətə dair motivasiyanın əsaslandırılması;
- Vəzifəyə dair savadın mövcudluğu və s.

Xidmət ərzində irəliləmə və karyera yüksəlişi detallı şəkildə işlənmiş bir sıra şərtlərin yerinə yetirilməsini tələb edir. Bu şərtlər xidmət səviyyəsi və xidmətin kateqoriyalarından asılı olaraq müxtəlif ola bilər. Ümumi qəbul edilmiş qaydaya əsasən, dövlət işçisi karyera yüksəlişi üçün imtahan keçməlidir. Hər bir vəzifə üçün namizədin təhsili və savadından irəli gələn tələblər qoyulur. Almaniya-da dövlət xidmətinin özəlliklərindən biri də uzunmüddətli ixtisasartırma və xidmətə hazırlıq prosesidir. Vəzifəli şəxsin həmin vəzifədə işləməsinə tənzimləyən attestasiya müxtəlif kriteriyalar əsasında üç ildən bir keçirilir. Xidməti işin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi bal sistemi ilə ölçülür.

Vətəndaşların dövlət xidmətinə işlə təminatının müsabiqə yolu FRANSADA da prioritet istiqamət hesab edilir. Bu yolda hər bir vətəndaş tam bərabər hüquqlara malikdir, dövlət işinə götürülmə zamanı heç bir ayrı-seçkilik, o cümlədən cinsi mənsubiyyətə görə fərqləndirmə ola bilməz. Ancaq realıq belədir ki, bir çox hallarda vətəndaş hər hansı vəzifəyə iddia,

ancaq mövcud hökuməti tənqid edərsə, onun dövlət xidmətinə götürülməsi prosesi yaxşı halda çətinləşir, əksər zamanlar isə istəyi rədd edilir. Yeri gəlmişkən, belə hallarda dövlət işinə iddia edən vətəndaşa ünvanlanmış tələblər mahiyyət və məzmunca Böyük Britaniyadakına çox bənzəyir.

Ümumilikdə Fransada dövlət xidmətinə təmsil olunmaq məqsədilə müsabiqədə iştirak edən şəxsdən beş fundamental şərtə uyğunluq tələb olunur:

- Fransa vətəndaşlığı;
- Siyasi hüquqların olması;

- İdarəçilik qabiliyyəti və s.

Müasir dünyada, xüsusilə də Qərbi praktikasında dövlət işçilərinin təhsil səviyyəsinin yüksəldilməsi geniş yayılmış təcrübədir. Söhbət təbii ki, tək dövlət işçilərinə getmir, belə ki, hazırda təhsil və iş fəaliyyətinə dair bilik əldə etmə prosesinin zamanla məhdudlaşması anlayışı yoxdur. Təhsil və tədris prosesi daimi və davamlı xarakter daşıyır. İxtisasartırma, yenidən ixtisasalma, ixtisasın dəyişdirilməsi Qərbi təcrübəsində kadr siyasətinin mühüm sütunlarından birini təşkil edir. Bu baxımdan, Fran-

Müasir dünyada, xüsusilə də Qərbi praktikasında dövlət işçilərinin təhsil səviyyəsinin yüksəldilməsi geniş yayılmış təcrübədir. Söhbət təbii ki, tək dövlət işçilərinə getmir, belə ki, hazırda təhsil və iş fəaliyyətinə dair bilik əldə etmə prosesinin zamanla məhdudlaşması anlayışı yoxdur. Təhsil və tədris prosesi daimi və davamlı xarakter daşıyır.

- Qanunlara riayət edilməsi;
- Orduda xidməti tənzimləyən aktlara müsbət münasibət;
- Arzulanan işin tələb etdiyi fiziki yararlılıq.

Fransa dövlətinin rəhbərliyi kadr siyasətində yüksək kvalifikasiyalı kadr heyətinin formalaşdırılmasını qarşısında duran başlıca məqsədi kimi qəbul edir. Bu məqsəd isə özündə sərt professional seçim prosesini ehtiva edir. Seçim ərzində dövlət xidmətinin özəlliklərindən biri də uzunmüddətli ixtisasartırma və xidmətə hazırlıq prosesidir. Vəzifəli şəxsin həmin vəzifədə işləməsinə tənzimləyən attestasiya müxtəlif kriteriyalar əsasında üç ildən bir keçirilir. Xidməti işin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi bal sistemi ilə ölçülür.

Fransada məmurun işinin nəticələri onun bacarıqları və professional kompetensiyalarının öyrənilməsi əsasında 20 ballıq sistemlə qiymətləndirilir. Dövlət xidmətçisinin qiymətləndirilən bacarıqlarının bəziləri aşağıdakılardır:

- Professional bilik və bacarıqlar;
- Kommunikabellik;
- Kollektivdə işləmək bacarığı;
- Professional inkişaf və özünüinkişaf bacarığı;

sa nümunəsini qeyd etmək olar. Fransada kadrların təkmilləşdirilməsi və kvalifikasiyalarının artırılması prosesi özündə bir sıra növləri əks etdirir:

1. *Universitet hazırlığı.* Ali məktəblər - universitetlər, siyasi və hüquqi institutlar dövlət xidmətinə çalışmaq üçün işçilərin hazırlığı ilə məşğul olurlar. Onlara fundamental ümumi nəzəri hazırlıq keçilir. Dövlət işçiləri burada dövlət idarəçiliyi sahəsinə dair ixtisaslaşma prosesindən keçib yerli idarəetmə orqanlarından tutmuş müxtəlif nazirliklərə-dək fərfəli vəzifələrə göndərilir, işlə təmin olunurlar;

2. *Kadrların ixtisaslaşmış institutlarda hazırlığı.* Fransada dövlət işçilərinin xidmətə hazırlığı ilə məşğul olan təqribən 70-dək institut var. Onların sırasında Administrasiyanın Milli Məktəbini, habelə mühəndis-texniki institutları xüsusilə qeyd etmək lazımdır. Bütün bu sistemin əsasında kadrların hazırlığı, təkmilləşməsi, yenidən hazırlığı və kvalifikasiyalarının artırılması yolu ilə idarəetmə orqanlarında işlə təminatı dayanır.

3. *İstehsalatdan ayrılmaqqla hazırlıq.* Bu, ənənəvi tədris növüdür və hər bir dövlət işçisi rəhbərlik və xidmət üzrə həmkarları ilə əlaqəli şəkildə bu prosesdən keçir. Bu növ tədrisin aşağıdakı formaları mövcuddur:

- Təcrübə mübadiləsi;
- Əməyin qabaqcıl metodlarının öyrənilməsi;
- Xidməti səlahiyyətlərin icrası ilə paralel olaraq biliklərin təkmilləşdirilməsi və yeni bacarıqların qazanılması.

4. *Təcrübəli mütəxəssislərin nəzarəti altında konkret vəzifəyə dair müəyyən program əsasında ixtisasartırma.* Bu formada təkmilləşmənin məqsədi işçini gələcək funksiyalarına hazırlamaqdır. Proses zamanı işçi ezamiyyətə göndərilər, fəaliyyəti üzrə normativ aktlara dair layihələrin hazırlanmasında iştirak edər, müvəqqəti olaraq özündən vəzifəyə böyük işçinin səlahiyyətlərini icra edə bilər.

YAPONİYADA məmurlar, dövlət müəssisələrində çalışan şəxslər, dəmir yolları sisteminin işçiləri, televiziya əməkdaşları, polis, hərbiçilər və dövlət məktəblərində çalışan vətəndaşlar dövlət xidmətçisi hesab olunurlar. Burada vətəndaşların dövlət işində təmsil olunmaq istəyinə dair bərabər hüquqlu yanaşma hökm sürür. Yaponiyada dövlət işində işləmək üçün mütləq halda ölkə vətəndaşı olmaq lazımdır. Adətən vəzifəyə götürülmək üçün sırası yapon müsabiqədən keçməlidir. Müsabiqə həm yazılı, həm də şifahi ola bilər. Dövlət işçisinin vəzifə yüksəlişi üçün də imtahan keçməsi vacibdir.

Hər il idarə və ya müəssisə rəhbəri təbəçiliyində olan dövlət işçilərinin qiymətləndirilməsini həyata keçirir. İmtahannın nəticələrinə uyğun sənəd tərtib olunur. Nəticə iki hissədən ibarətdir: birincidə işçinin sənədlərlə işləmək bacarığı, icraçılıq intizamı, təşəbbüskarlığı və gördüyü işin keyfiyyəti, ikincidə isə rəhbərin işçi barədə rəyi öz əksini tapır.

ABŞ-da kadrların seçimi və yenidən ixtisaslaşması prosesində imtahan olunanların mənəvi keyfiyyətlərinə xüsusi önəm verilir. Mənəvi kodeksə görə, dövlət işçisinin üzərinə bir sıra etik xarakterli öhdəliklər düşür. Məsələn, ABŞ Konstitusiyası və qanunlarının müdafiəsi, hüquqazidd əməllərin qarşısının alınması, dövlət xidmətinə korrupsiya halları ilə mübarizə və bir sıra digər vəzifələr. Kadrların və ya namizədin yuxarıdakı xüsusiyyətlərə uyğun gəlib-gəlməməsi müstəqil komissiya tərəfindən yoxlanılır.

Qeyd edilməlidir ki, dövlət xidməti institutunun bərqərar olması və inkişafının vacib şərtlərindən biri də işçilərin sayının optimallaşdırılması, bürokratik aparatın məhdudlaşdırılması, bürokratiyanın səviyyəsinin endirilməsi, nəticə etibarilə büdcədən dövlət xidməti sahəsinə ayrılan vəsaitə qənaətin edilməsidir. Bu, hazırda ümumdünya tendensiyasıdır və şübhə yoxdur ki, Azərbaycanda da olduqca aktualdır.

Müasir dünyadakı təcrübə, xüsusilə demokratik sistemlərdəki mütərəqqi praktikanı öyrəndikcə görmək olar ki, bu gün kadrların toplanması, imtahan keçməklə işlə təmin olunması prosesinin üç fərqli sistemi mövcuddur:

1. *ABŞ sistemi.* Bu yanaşmada fərdilik sosial əlaqələrin başlıca mexanizmi qismində çıxış edir;

2. *Yaponiya sistemi.* Kollektivizm və qrup dəyərlərinin fərdilikdən üstünlüyünü əks etdirən yanaşmadır;

3. *Qərbi Avropa sistemi.* ABŞ və Yaponiya sistemlərinin simbiyozundan ibarətdir.

Fərqli forma və metodlardan istifadə etmələrinə baxmayaraq, bütün bu sistemləri birləşdirən amillər də az deyil. Onların hər biri insan faktorunun aktivləşdirilməsi və daimi innovasiyalara əsaslanır. Adıçkilən dövlətlərdə vətəndaşların dövlət xidmətinə götürülməsi və fəaliyyətləri ərzində attestasiyadan keçmələri zamanı onların psixoloji keyfiyyətləri, stress davamlılıqları, mürəkkəb böhranlı anlarda davranışları mühüm əhəmiyyət daşıyır. Yalnız bu keyfiyyətlərin öyrənilməsindən sonra bu və ya digər şəxsin dövlət işində işləmək perspektivinə dair rəy verilir.